

INVESTIGACIONES Y DOCUMENTOS

Estudios sobre el **Mensaje Periodístico**

ISSN-e: 1988-2696

<http://dx.doi.org/10.5209/ESMP.59987>EDICIONES
COMPLUTENSE

Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional

Miguel Túñez-López¹; Carmen Costa-Sánchez²; María Isabel Míguez González³

Recibido: 1 de junio de 2017 / Aceptado: 20 de noviembre de 2017

Resumen. Las organizaciones están instaladas en un conglomerado sistémico en el que su funcionamiento depende del comportamiento de las demás entidades en el entorno en el que se encuentran inmersas. Este artículo parte de que la comunicación institucional no puede considerarse ajena al modo en que se están transformando las relaciones *online* y *offline*. Atendiendo a cinco indicadores de tendencia (la simetría interactiva, *Generación Co*, comunicación transmedia y contenidos líquidos, *Internet of Things* (IoT) y conexión en movilidad geocalizada) analiza cómo se están adaptando los responsables de gestionar comunicación gubernamental, sindical, política, religiosa, sanitaria, judicial, parlamentaria y de Ayuntamientos y Diputaciones, a través de una muestra intencional de 87 miembros sobre un universo censal de 427 organizaciones e instituciones de Galicia que respondieron a un cuestionario de 54 preguntas sobre procesos, necesidades y carencias en la gestión de su comunicación.

Palabras clave: Comunicación organizacional; comunicación institucional; transmedia; dircom; Internet de las Cosas; gabinetes de comunicación.

[en] Progress and challenges of communication management in the XXI century. Processes, needs and deficiencies in the institutional sphere

Abstract. Organizations are installed in a systemic conglomerate in which their operation depends on the behavior of the other entities in the environment in which they are immersed. This article is based on the fact that institutional communication can not be considered unattended by the way of transforming *online* and *offline* relationships. Thus, in response to five trend indicators (interactive symmetry, Generation Co (co-creators and co-developers of content), transmedia communication and liquid contents, Internet of Things (IoT) and geoconferential mobility connection) it is discussed how are adapting communication managers of government, trade union, political, religious, health, judicial, and parliamentary, county and provincial councils, through an intentional sample of 87 members on a census universe of 427 organizations and institutions in Galicia that responded to a questionnaire of 54 questions about processes, needs and deficiencies in the management of your communication.

¹ Universidad de Santiago de Compostela
E-mail: miguel.tunez@usc.es

² Universidade da Coruña
E-mail: carmen.costa@udc.es

³ Universidade de Vigo
E-mail: mabelm@uvigo.es

Keywords: Organizational communication; institutional communication; transmedia, dircom; Internet of Things; communication cabinets.

Sumario. 1. Introducción. 2. Tendencias emergentes. 3. Metodología. 4. Resultados; 4.1. El departamento que gestiona comunicación; 4.2. El *dircom*; 4.3. Actividades propias y externalizadas más frecuentes; 4.4. Acciones, canales y herramientas más relevantes; 4.5. La pervivencia de la *publicity*; 4.6. Gestión con públicos externos y con públicos internos; 4.7. Puntos débiles: formación, investigación y planes de comunicación; 4.8. El impacto de la crisis en la gestión de comunicación; 4.9. Evaluación de la eficacia de gestionar comunicación. 5. Conclusiones. 6. Referencias bibliográficas.

Cómo citar: Túñez-López, Miguel; Costa-Sánchez, Carmen; y Míguez González, María Isabel (2018): "Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional", en *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* 24 (1), 921-940.

1. Introducción

La forma de relacionarnos socialmente se ha transformado de tal modo en los últimos años que hemos derivado los escenarios de nuestra actividad de comunicación personal y social hacia soportes que hibridan lo *online* y lo *offline*. Internet ha abierto un universo infinito de posibilidades de intercomunicación, pero a la vez se ha convertido en una tela de araña en la que caemos atrapados con limitación de movimientos. Es una constante: cada día nos abrimos más a entornos *online* para ejercitar relaciones *offline* desde terminales de movilidad. Cada vez nos creemos más libres, más autónomos. A media que esa sensación crece, aumenta nuestra dependencia del soporte y de la conexión.

Es lógico pensar que si la comunicación de los individuos se transforma también la comunicación de las organizaciones se modifica. Las organizaciones son el resultado de la actividad de los individuos que las componen y de los que las dirigen. Con las transformaciones profundas de las últimas dos décadas, el eje de gravedad de la gestión comunicativa se ha desplazado: ha dejado de apoyarse sobre las necesidades de las organizaciones y ha pasado a pivotar sobre los comportamientos y las actitudes de los individuos. No se trata, como se hacía hasta ahora, de gestionar para los públicos, sino de gestionar la comunicación tal y como los públicos se comunican. Lo importante ya no es comunicar pensando en el público, sino siendo público.

Este trabajo se desarrolla con el objetivo de radiografiar la gestión de comunicación en las organizaciones a través del conocimiento de la actividad en casi un centenar de instituciones para conocer cómo se enfrentan al cambio y cómo se ajustan a los nuevos modos de manejar la comunicación y las relaciones con los públicos, para conocer las actividades y soportes más empleados en la implementación de estrategias internas y externas, para aproximarse a evaluar el impacto de la crisis y para identificar necesidades y carencias.

La investigación se enmarca en la amplia línea de estudios sobre funciones, actividades y estructura de los departamentos de comunicación en la que se destacan las aportaciones González Aldea (2014), Busto Salinas (2013), Mut (2011), Matilla y Marca (2011), Gutierrez-García (2010), Campillo (2010) o

Castillo y Almansa (2004), y de la Comunicación Institucional y/o las relaciones, funciones efectos de la comunicacion y los públicos desarrolladas, entre otros, por Apolo et al (2017), Burgueño (2016), Muelas Navarrete (2015), Costa (2014), García Orosa y Vázquez Sande (2012), Molina Cañabate (2011), Almansa (2011 y 2006), Mora (2009), Bandsuch, Pate y Thies (2008), Burchell y Cook (2008), Mason, Kirkbride y Bryde (2007), Morales y Enrique (2007), Ayuso (2006), Berger y Reber (2006), Gutiérrez-García,(2006), Saladrigas (2005) Mut Camacho (2006), Andrade (2005), Argenti, Howell y Beck (2005), Baum (2004), Martínez-Solana (2004), Tilson y Saura (2003), Post, Preston y Sachs (2002), Grunig (2000), Lauzen y Dozier (1992), Murphy (1991) y Weil (1990).

Las referencias para contextualizar el trabajo incluyen estudios de organizaciones sectoriales, entre los que destacan los informes del *European Communication Monitor* y los anuarios de la asociación *dircom* y en particular sus informes sobre el estado de la comunicación en España⁴ (dircom, 2010) y sus reflexiones sobre la direccion de comunicacion en las Administraciones públicas⁵.

De un modo global, los análisis coinciden en apuntar como la universalización de la posibilidad de ser emisores que puedan llegar a públicos masivos y la capacidad de articular relaciones bidireccionales ha supuesto que los públicos dejen de ser receptores finales en el proceso de comunicación para convertirse en emisores: podemos decir y ser oídos y esto fractura el monopolio discursivo que hasta ahora tenían las organizaciones sobre si mismas o, lo que es lo mismo, sobre la narrativa en torno a sus actividades y sus productos/servicios. Antes, primero experimentábamos el producto y después comprábamos. Ahora, compramos y después experimentamos.

2. Tendencias emergentes

El nuevo modo de comportarse de los públicos incorpora la integridad (Kotler, 2011) de las organizaciones como componente central del modo de gestionar la comunicación con transparencia. La proactividad de los usuarios obliga a las organizaciones a orientar su forma de relacionarse *online* y *offline* generando credibilidad en sus servicios, sus productos y sus prácticas.

Las organizaciones están instaladas en un conglomerado sistémico en el que no tiene cabida planificar, ejecutar o analizar la comunicación de un modo asilado sino asumir que es necesario un cambio que debe tener en cuenta, al menos, estas cinco tendencias:

1. Simetría interactiva. Adaptarse a las nuevas dinámicas sociales significa ajustarse a las convenciones y a los lenguajes utilizados por todos. Es casi tarea de neófito que accede a una nueva cultura: observar para conocer, para asumir y para integrarse y ser uno más en el grupo. En entornos *online*, supone hacerlo ratificando lo que se ha conceptualizado como *compromiso 2.0* (Túñez y Sixto,

⁴ <http://www.dircom.org/publicaciones/estudios/item/1788-el-estado-de-la-comunicación-en-españa-2010>

⁵ <http://www.dircom.org/publicaciones/estudios/item/552-la-dirección-de-comunicación-en-las-administraciones-públicas-retos-y-oportunidades>

2011) de interacción bidireccional real: ya no es suficiente estar en un grupo, sino que hay que aportar y participar activamente asumiendo convenciones y reglas del colectivo y del soporte. La propuesta afecta a los modelos de comunicación desbordados por los cambios derivados de las transformaciones sociales impuestas por la democratización del acceso y la capacidad de emisión en Internet. Ya no es suficiente la actitud receptiva del modelo simétrico bidireccional (Grunig y Hunt, 1984) sino que hay que pensar en un nuevo *modelo de simetría interactiva*: relaciones que se desarrollan entre actores con conductas independientes pero situados en planos de igualdad y de influencia mutua, en la que ambos tienen capacidad de emisión masiva, de iniciativa en el manejo de sus relaciones, y de respuesta individual o grupal a sus comunicaciones (Túñez, 2015; Túñez y Altamirano, 2016).

2. *Generación Co*. Los públicos han dejado de ser consumidores para convertirse en prosumidores (productores y consumidores de contenidos a un tiempo), pero es posible que debamos admitir que ya han dejado de ser prosumidores porque se han transformado en *adprosumidores*, es decir, han añadido la posibilidad de anunciar, de publicitar y de evaluar (*ad*) a sus roles de producir y consumir contenidos (Caro, Luque & Zayas, 2014). Las relaciones de las organizaciones con sus públicos deben de desarrollarse teniendo en cuenta que cada día está más difuminada la barrera entre entornos *online* y *offline*. La variación no solo afecta al entorno o al soporte. Hay un cambio en el comportamiento de los usuarios que no puede pasar desapercibido: su nivel de implicación. El nuevo perfil de usuarios permite hablar de la *Generación Co*: co-creadores y co-elaboradores de contenidos, además co-transmisores del relato y, si es posible, co-protagonistas.

3. Contenidos y estructuras líquidas. De la red social a la web, de la web a la red personal, de la red personal a la red social. Hoy los relatos se van generando a medida de participamos de ellos y cuando lo hacemos con frecuencia cambiamos de plataforma de difusión. Es la comunicación transmedia: acciones en simultáneo en soportes diferentes. Los contenidos se trasvasan de canal y se refuerza, otra vez, la ruptura con modelos de comunicación discursivos ya que ahora los actores son proactivos en todas las fases del proceso: elaboración, emisión, transmisión y recepción. Ahora el modelo es coral y circular o arbóreo, con flujos en varios sentidos. Parafraseando a Bauman (2003), se trabaja con *contenidos líquidos* para que se ajusten fácilmente a los lenguajes y a las necesidades de cada soporte a medida que se va produciendo el trasvase y se va generando un relato transmedia.

4. Internet of Things y data mining. El Internet de las Cosas (*IoT*) va más allá de comunicaciones remotas entre máquinas (*M2M*) ya que es la conexión a través de la red de objetos con capacidad de ser gestionados por otros objetos, por las personas o programados para que tengan capacidad de autonomía. Para la comunicación organizacional es un mundo de expectativas porque *IoT* permite actuar sobre la realidad a través de acciones programadas que se derivan de la recopilación y la gestión de todo tipo de datos (*Big Data*) y porque modifica el modo de relacionarse en la red, abre nuevos canales y escenarios, promueve nuevos emisores y tanto si se trata de *IoT* basado en *sensores* -que recopilan

datos- como si se refiere a los *actuadores* -que dotan de autonomía a la cosa u objeto- se dibujan escenarios ilimitados de actuación. El *IoT* crece a ritmo exponencial. En 2016 se estimaba que había conectados 6,4 millones, según los datos del informe Gartner⁶. La previsión es que en 2020 pasen a ser ya 20,8 millones de objetos con capacidad de proporcionar datos y de obtener información accionable por sí misma a través de otros objetos conectados a la red (Balani, 2016).

5. Movilidad y geolocalización. La conexión desde terminales en movilidad define el modo de conexión de futuro y determina la gestión de la comunicación porque condiciona el modo de relacionarse, los productos y la presentación de los contenidos. También obliga a replantear la creación de productos web en formatos *responsive* para tener garantía de que se adaptan automáticamente al tamaño de la pantalla del dispositivo desde el que se conecta cada usuario. La conexión en movilidad se alía con la geolocalización para acceder a servicios de proximidad, para lo que es necesario que permitamos que se nos ubique espacial y geográficamente. Información a cambio de servicio. El internauta busca, genera y participa en la red estableciendo contactos con otros individuos. Esa es la actitud a asumir por las organizaciones: pasar de ser estáticas a actuar en la red como un internauta más porque Internet permite escuchar, conversar y relacionarse directamente con los públicos y eso supone una transformación de la cultura organizacional y una revolución en la forma de gestionar su comunicación.

3. Metodología

La comunicación institucional no puede considerarse ajena al modo en que se transforman las relaciones de entidades e individuos y de individuos con individuos en entornos *online* y *offline*, pero ¿cómo se está adaptando? Este artículo presenta los resultados de una investigación exploratoria y descriptiva sobre un amplio colectivo de organizaciones vinculadas a la actividad institucional en la que se ha trabajado con una muestra con segmentación territorial porque se considera que la globalización de los comportamientos desdibuja centros y periferias al abordar las relaciones de individuos con sus instituciones y con las organizaciones en general.

Gobiernos, sindicatos, partidos políticos, grupos parlamentarios, Ong's, ayuntamientos, diputaciones, parlamentos, ministerios o consejerías autonómicas interactúan en un contexto sistémico en el que, por definición, todos se relacionan con todos y los efectos de lo que unos hacen dependen en parte de lo que hacen los otros. Por eso se seleccionaron intencionalmente como entrevistados para la investigación de campo que sustenta este artículo en el que se quiere radiografiar qué hacen, qué herramientas usan, con qué productos trabajan, como enfocan el trabajo hacia públicos internos y externos, como ha incidido la crisis y qué expectativas de futuro que se vislumbran desde los departamentos de gestión de

⁶ <https://www.gartner.com/newsroom/id/3165317>

comunicación en las instituciones de Galicia, con una muestra intencional de 87 individuos sobre un total de 426 organizaciones.

Se optó por muestra de conveniencia porque con un universo de 426 organizaciones se necesitaban 203 respuestas para tener resultados representativos con un margen de error del 5% un nivel de confianza de 95% y una heterogeneidad $p=q=50$, pero al no ser estratificada por la desigualdad en el número de integrantes de cada ámbito no se garantizaba que aún alcanzado el mínimo de entrevistas la muestra incluyese representación de todos los sectores.

Se validaron 87 respuestas porque garantizan que son entidades de gestión con cobertura de al menos el 50% de la población y que incluyen a varios actores de todos los ámbitos seleccionados. El diseño del cuestionario se realizó en enero de 2017. Tras el pre-test (febrero) se incluyeron 54 preguntas, todas cerradas excepto las que se referían a la denominación del departamento y del cargo del máximo responsable del mismo. Se garantizaba confidencialidad con el compromiso de no difundir información nominal de la organización y se pedía que aportasen nombre y mail o teléfono de la persona que respondía al cuestionario para poder verificar un 10% de las respuestas obtenidas y, además, garantizar que se evitaban duplicidades al validar resultados.

La recogida de datos se llevó a cabo entre febrero y abril de 2017. Los resultados se trataron en *excell* y *SPSS*. Forman parte de una investigación conjunta impulsada por las Universidades de Santiago de Compostela, A Coruña y Vigo, en colaboración con la asociación *dircom*.

4. Resultados

El 99% de las entidades encuestadas aseguran que tiene un departamento, independientemente de cómo se denomine y de quien lo integre, que asume las funciones de comunicación. Es de reseñar que en la muestra no se incluyeron a los pequeños ayuntamientos donde es presumible que se concentre la mayoría de las instituciones que no disponen de equipo de comunicación ni tiene externalizadas esas tareas. Para facilitar el detalle de resultados y su posterior interpretación, los datos se agrupan en nueve apartados.

4.1. El departamento que gestiona comunicación

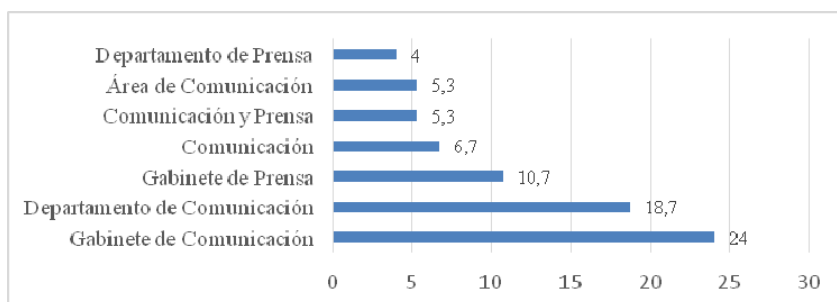
Se puede hablar de departamento específico para gestionar comunicación en el 64,37% de las organizaciones consultadas, se recurre a asesoría externa en 3,45%, y el departamento incluye comunicación entre otras funciones en el 18,39%. El máximo responsable de la institución, sobre todo en municipios pequeños, es quien asume personalmente las tareas de comunicar sus actividades en el 12,64% restante.

En el 81% de los casos se admite que hay una persona que se encarga específicamente de la gestión de la comunicación. En la dirección, el 44,8% se señala que es hombre, 35,6% que es mujer y el 19,5% no contesta o no tiene. En el personal, la situación se invierte: el 57% de los trabajadores son mujeres y el 43% hombres.

Excluidos los que afirman que la gestión la realiza el responsable máximo de la entidad y los que indican que no realizan acciones de comunicación, la denominación del Departamento se decanta claramente en favor incluir Comunicación (77,3%) frente a los que referencian Prensa (18,7%), seguidos de Medios (5,3%) y Web (2,7). Es significativo que solo el 1,3% mencione marketing, el 2,7% gestión en entornos *online* y el 1,3% imagen. Hay un amplio catálogo de denominaciones para la actividad: Mayoritariamente son gabinete (34,6%), seguido de departamento (22,7%), área (5,3%) y servicio (4%).

Los rótulos de actividad son todo un catálogo de combinaciones en el que comunicación y prensa aparecen asociados a relaciones con los medios, cultura, relaciones institucionales, transparencia, información pública o turismo, por ejemplo. No hay en la muestra analizada ninguna referencia a recursos humanos u otros ámbitos de gestión interna. Las denominaciones más empleadas para describir el servicio son Gabinete de Comunicación (24%), Departamento de Comunicación (18,7%), Gabinete de Prensa (10,7%), Comunicación (6,7%), Comunicación y Prensa (5,3%), Área de Comunicación (5,3%) y Departamento de Prensa (4%). Agrupando las menciones, Comunicación cuadruplica a Prensa.

Gráfica 1. Denominaciones más habituales para el equipo de comunicación, en %.
Elaboración propia.



4.2. El *dircom*

Si analizamos la denominación del cargo del máximo responsable de la gestión del departamento ocurre algo similar ya que refiere que es de comunicación en el 53,62% de los casos y de prensa en el 15,94%. En la descripción del puesto jerárquico es donde se diversifica: responsable de comunicación (26,08%), jefe/a de prensa (15,94%), director/a de comunicación (10,14%), jefe/a de comunicación (10,14%), coordinador/a de comunicación (5,79%), jefe/a de servicio (4,34%) o delegado/a (4,34%). Hay referencias de gestión colectiva (2,89%), vinculadas al cargo del mandatario de la institución como responsable de su gabinete (14,5%) e, incluso, entidades que aseguran que no hay responsable, aunque hay equipo de comunicación, porque funcionan de forma colegiada con reparto de responsabilidades entre las áreas que lo integran (4,34%).

Más de la mitad de los entrevistados (62%) son directores, responsables o técnicos de comunicación o jefes de prensa. El resto son casi todos responsables en el área de gestión a la que está adscrita comunicación en la organización o los máximos responsables de la misma. La mayoría (41,4%) tiene entre 40 y 49 años. Solo el 11,5% señala una edad inferior a los 30 y el 8,1% superior a los 60. En salarios, tres de cada cuatro, (71,3%) reconoce una retribución bruta anual inferior a 40,000 euros. Ninguna respuesta se sitúa por encima de los 70.000 euros.

La formación del *dircom* es, mayoritariamente, licenciado/a o diplomado/a en Periodismo (63,21%), seguida de Publicidad y Relaciones Públicas (4,59%), Filología (4,59%), Historia y/o Geografía (3,44%) y Comunicación Audiovisual (2,29). Un 4,59% afirma no tener formación universitaria y el 8,04 no indica formación. Uno de cada tres responsables de gestionar comunicación (34,5%) afirma que tiene formación de postgrado o máster, también mayoritariamente en Periodismo.

4.3. Actividades propias y externalizadas más frecuentes

La mitad de las organizaciones consultadas asegura que realiza internamente todo su trabajo y la otra mitad, que acude a empresas externas en ocasiones (40,2%) o permanentemente (9,2%). Las que externalizan, el 51,2% responde que en el último año han encargado una o dos actividades, el 25,6% dice que han sido tres o cuatro acciones y el 23,25%, cinco o más campañas.

El apoyo externo se busca mayoritariamente para tareas de elaboración de productos audiovisuales (62,8%) (por ejemplo, vídeos de corporativos y vídeos de marca), diseño gráfico (44,2%), organización de eventos (39,5%) y creación o mantenimiento de la página web o del blog corporativos (37,2%). En cambio, la externalización no se da nunca (0%) para creación o mantenimiento de una red de intranet, patrocinio, protocolo ni Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Patrocinio, RSC, creación y mantenimiento de intranet, gestión de la intranet y la comunicación internacional son también las actividades con menores porcentajes al señalar las tareas que se desarrollan desde la propia organización. El trabajo del equipo de Comunicación se orienta preferentemente a relaciones con los medios (*publicity*) (86,21%), gestión de redes sociales (81,61%), gestión de la página web y del blog corporativo (74,11%) y organización de eventos (72,41%).

Tabla 1. Actividades habituales y relevantes en la gestión de la comunicación, en %.
Elaboración propia.

Acción	Desarrollo interno	Desarrollo externo	Es relevante hoy	Será relevante en 2022
Vídeo corporativo, de marca, etc	40,2	62,8	20,7	47,1
Comunicación interna	60,1	4,7	31,0	21,8
Comunicación internacional	21,8	4,7	3,5	8,0
Creación/mantenimiento web o blog	70,1	37,2	23,0	14,9
Creación/mantenimiento de intranet	20,7	0,0	0,0	2,3
Desarrollo de un plan de comunicación	57,5	11,6	47,1	35,6
Desarrollo de un plan de crisis	39,1	2,3	6,9	13,8
Diseño gráfico	37,9	44,2	5,8	10,3
Gestión de intranet	20,7	2,3	2,3	0,0

Gestión web o blog corporativos	74,7	16,3	44,8	27,6
Gestión de redes sociales	81,6	18,6	60,1	74,7
Organización de eventos	72,4	39,5	13,8	10,3
Patrocinio	14,9	0,0	0,0	3,5
Protocolo	44,8	0,0	6,9	4,6
Publicaciones/Editorial	55,2	16,3	9,2	10,3
Publicidad comercial	29,9	16,3	9,2	6,9
Relaciones institucionales	43,7	2,3	16,1	13,8
Relaciones con los medios	86,2	18,6	81,6	69,0
Relaciones públicas	43,7	4,7	5,8	8,0
Responsabilidad Social Corporativa	16,1	0,0	2,3	11,5
Otro	4,6	9,3	1,2	1,2

4.4. Acciones, canales y herramientas más relevantes

Los resultados permiten identificar las tareas que los responsables de gestionar comunicación consideran que son las más relevantes. En orden decreciente: relaciones con los medios de comunicación (81,61%), gestión de redes sociales (60,06%), desarrollo de un plan de comunicación (47,13%), gestión de la página web o del blog corporativos (44,83%) y, aunque apenas aparece en indicadores de actividades propias o contratadas externamente, la comunicación interna (31,03%).

Cuando se pide que prioricen aquellas actividades que en su opinión van a ser las más importantes dentro de cinco años, el listado de relevancia se altera: gestión de redes sociales (74,71%), relaciones con los medios de comunicación (68,97%), comunicación en soporte audiovisual (videos corporativos o de marca) (47,13%), desarrollo de un plan de comunicación (35,63%) y gestión de web o blog corporativos (27,59%).

Los productos, herramientas o canales/soportes preferidos para difundir los mensajes de las organizaciones consultadas inciden en la convivencia *online/offline*. La red social *Facebook* (88,37%) y la prensa impresa (86,05%) encabezan el listado de las preferencias. Le sigue una nueva alternancia de medios tradicionales y soportes *online*: páginas web (84,88%), radio (75,58%) y prensa digital (72,09%).

Con diferencia porcentual, las acciones de comunicación que desarrollan, en todo o en parte, a través de agencias especializadas o colaboradores externos son videos corporativos (62,8%), trabajos de diseño gráfico (44,2%), organización de eventos (39,5%) y creación o mantenimiento de web o blog corporativo (37,2%).

4.5. La pervivencia de la *publicity*

El manejo de relaciones informativas que, como vimos, es la actividad principal y la que se presenta como más relevante, se centra preferentemente en las notas de prensa y en el manejo de mensajes de audio. Sorprende que se otorgue poco protagonismo a las conferencias de prensa y a las ruedas de prensa, incluso menos que a la gestión de entrevistas, aunque se explica en parte porque en las entrevistas se incluyen las declaraciones de urgencia (o *canutazos*) que son una actividad habitual de contacto entre fuentes y medios.

Se envían notas de prensa al menos cinco días a la semana en el 55,8% de los casos (45,4% de las instituciones mandan cada día). Con esa misma frecuencia se

recurre a los mensajes de audio en el 20,9% de las instituciones, a convocatoria de ruedas de prensa en el 17,4%, y a la gestión de entrevistas en el 14%. Las notas de prensa son la única herramienta que ninguna (0%) entidad asegura que no usa nunca. No ocurre así con las demás actividades: no recurren a entrevistas en el 4,7% de las respuestas, nunca convoca ruedas de prensa el 14%, no programa conferencias de prensa el 43%, no trabaja la difusión en los medios de los discursos de sus dirigentes el 28,7%, casi la mitad (44,2%) no envía mensajes de audio y tres de cada cuatro (75,6%) no usan videocomunicados.

4.6. Gestión con públicos externos y con públicos internos

El tiempo para gestionar comunicación se reparte de un modo muy similar entre entornos *online* y *offline*. Sin una decantación clara hacia ninguno de los dos soportes, es significativo que las actividades *online* ya obtengan porcentajes ligeramente superiores en los mayores tramos de dedicación de tiempo.

Una vez eliminadas las respuestas cuya suma de tiempos es superior a 100% (5,7% de los entrevistados) se tabularon de nuevo los resultados ajustando los porcentajes a las respuestas válidas. Los que ocupan menos de un tercio del tiempo de actividad del departamento a actividades *online* son el 34,9% y a entornos *offline*, el 39,8%. En cambio, los que dedican entre un 70% y un 100% de su tiempo a entornos *online* son el 25,3% y a entornos *offline*, el 22,9%.

Tabla 2. Reparto de tiempos en gestión de comunicación *online* y *offline*, en %.

Elaboración propia.

ENTORNO	Hasta 30%	40 a 60%	70 a 90%	100%	Ns/nc
<i>Online</i>	34,9	36,1	24,1	1,2	3,6
<i>Offlin</i>	39,8	30,1	21,7	1,2	7,2

En el ámbito interno las respuestas contradicen los contenidos propios de la actividad ya que hasta en el 36% de los casos se señalan más de cinco redes sociales generalistas como herramienta habitual de contacto con los públicos internos y solo el 1,16% reseña redes específicas para ese cometido, como *Yammer*.

Aunque el correo electrónico es la herramienta más utilizada (84,88%), la página web concentra más indicaciones como canal interno (62,79%) que Intranet (41,86%). El resto se reparte en *Facebook* (34,88%), publicaciones impresas (29,01%), publicaciones digitales (29,01%), *newsletter* (26,71%), *Twitter* (26,74%), monitores u otras pantallas para difundir anuncios y videos corporativos (13,95%), *YouTube* (13,95%), *Instagram* (8,3%), circuito de televisión (5,81%), *WhatsApp* (3,48%) y reuniones personales (2,31%), además de presencia en otras redes sociales como *LinkedIn*, *Telegram* o *Pinterest*.

Tabla 3. Canales y herramientas mas usadas en comunicación interna y en externa, en %.
Elaboración propia.

Canales y herramientas más usados	Comunicación externa	Comunicación interna
Prensa impresa	86,1	---
Prensa digital	72,1	---
Radio	75,6	---
Televisión	52,3	---
Cartelería	37,2	47,7
Publicación impresa propia	29,0	29,0
Publicación digital propia	22,1	29,0
Página web	84,8	62,8
Blog	8,1	4,7
Correo electrónico	46,5	84,9
Circuito de televisión	---	5,8
Monitores	---	14,0
Tablos de anuncios	---	55,8
Newsletter	---	26,7
Intranet	---	41,7
Facebook	87,4	34,9
Twitter	57,0	26,7
Instagram	15,2	8,1
LinkedIn	0,0	2,3
YouTube	22,1	14,0
Pinterest	1,2	1,2
Snapchat	0,0	0,0
Google+	2,3	0,0
Flickr	4,7	0,0
WhatsApp	2,3	3,5
Yammer	---	1,2
Reuniones	---	2,3
Otro	5,9	1,2

4.7. Puntos débiles: formación, investigación y planes de comunicación

Las actividades laborales se completan con acciones formativas en la mayoría de las organizaciones, pero todavía un 9,2 % afirma que en el último año no asistió a formación laboral y el 46% que recibió una formación moderada que, en el mejor de los casos, no supera las 4 horas mensuales (1 a 50 horas/año). En el 17,2% las actividades formativas supusieron entre 51 y 100 horas de la jornada laboral anual; en el 11,5%, entre 101 y 250 horas; y solo se dió una formación intensa (más de 251 horas) en el 13,7% de los casos.

Tabla 4. Propuestas con mayor y menor demanda en formación, en %. Elaboración propia.

Áreas de mejora a través de formación					
Mayor demanda			Menor demanda		
1	51,7	Entorno digital	1	2,3	Gestión empresarial
2	43,7	Manejo de redes sociales	2	4,6	Gestión financiera
3	41,4	Planificación/gestión estrategias	3	5,7	Análisis de balances
4	40,2	Comunicación de crisis	4	10,3	Técnicas de negociación
5	36,8	Uso de nuevas tecnologías			Técnicas de trabajo en equipo
6	25,3	Relaciones con los medios	6	11,5	Análisis de presupuestos
7	24,1	Protocolo y eventos			Formación en su sector
		Oratoria	8	13,8	Liderazgo
9	23,0	Gestión política			Relaciones públicas y eventos
		Identidad corporativa			Técnicas de investigación de la comunicación
		Diseño			
		Técnicas en comunicación			

Las demandas formativas identifican de nuevo un amplio abanico de posibilidades en el que se mantienen con mayor demanda varias de las actividades que también ocupan la actividad laboral habitual. Las áreas preferentes para mejorar son entornos digitales (51,7%), manejo de redes sociales (43,7%), planificación de la comunicación y diseño de estrategias (41,4%), comunicación de crisis (40,2%), uso de las nuevas tecnologías de la información (36,8%), relaciones con los medios de comunicación (25,3%), protocolo y organización de eventos corporativos (24,1%), oratoria (24,1%) y gestión política, diseño, identidad visual corporativa o comunicación en sentido amplio (cada una de ellas con el 23%).

Las menos demandadas son análisis de presupuesto y costes (11,5%), formación específica en el sector en el que se inscribe la organización (11,5%), técnicas de negociación (10,3%), técnicas de trabajo en equipo (10,3%), análisis de balances (5,7%), gestión financiera (4,6%) y gestión empresarial (2,3%).

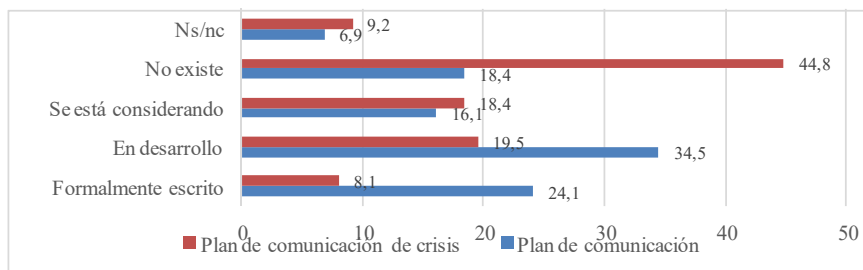
Las técnicas de investigación en comunicación están entre la formación con menor demanda (13,8%) a pesar de que la frecuencia con la que se reconoce que se realizaron en el último año, los análisis o estudios de investigación sobre acciones de la organización son bajos. El 40,2% afirma que nunca desarrolla estudios propios para seleccionar los medios o soportes a utilizar en sus acciones, el 42,5% nunca investigan para definir objetivos de comunicación, el 44,8% para fundamentar sus estrategias y otro 44,8% para controlar o medir la eficacia de sus acciones de comunicación. Además, no hay investigación para identificar los públicos más relevantes en el 49,4% de los casos.

Tabla 5. Investigación sobre comunicación, en %. Elaboración propia.

Investigaciones para...	Varias/año	Una/año	Nunca	Ns/nc
Definir los objetivos de comunicación	14,9	36,8	42,5	5,7
Fundamentar las estrategias de comunicación	17,2	32,2	44,8	5,7
Medir eficacia de las acciones de comunicación	25,3	23,0	44,8	6,9
Seleccionar los medios y soportes a utilizar	21,8	32,2	40,2	5,7
Identificar los públicos más relevantes	14,9	27,6	49,4	8,1
Otros asuntos	9,2	18,4	54,0	18,4

El Plan de Comunicación es asignatura pendiente en la mayoría de las organizaciones. Solo una de cada cuatro (26,4%) asegura que tiene un Plan formalmente elaborado, el 34,5% dice que están trabajando en él, el 16,1% que están considerando elaborarlo y el 18,4 que no existe. El Plan de Comunicación de Crisis aún está más ausente: el 44,8% dice que no tiene y el 18,4% dice piensa en elaborarlo. En el 19,5% de los casos está en desarrollo y solo el 8,1% afirma que tienen Plan de comunicación preventiva.

Gráfica 2. Plan de comunicación en las organizaciones, en %. Elaboración propia.



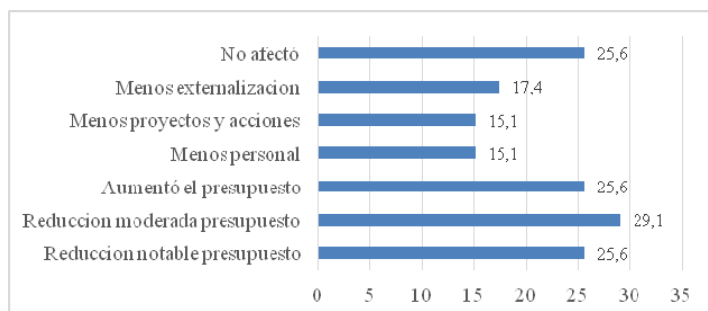
4.8. El impacto de la crisis en la gestión de comunicación

Es significativo que uno de cada cuatro (27,94%) asegure desconocer el montante global destinado cada año a comunicación. Los porcentajes aumentan cuando se pide que indiquen la parte que corresponde a comunicación externa (38,87%), interna (41,38) y entornos *online* (44,82%). La respuesta más unánime se obtiene cuando se pide que señalen si consideran que el presupuesto para comunicación es una inversión (94,25%) o un gasto (3,45%).

Es interesante ver que, en conjunto, las prioridades se orientan claramente hacia los públicos externos, a los que seis de cada diez entidades (61,54%) reconocen que destinan más de la mitad de su presupuesto anual, frente al 3,9% que asume que la destinan a los públicos internos.

Los efectos de la crisis no se notaron en la actividad del departamento de comunicación según el 25,6% de los entrevistados. Es más, un 2,3% afirma que incluso se aumentó el presupuesto del departamento en el periodo de crisis. No obstante, el 54,7% señala que se produjo una reducción presupuestaria (notable, 25,6% y moderada, 29,1%). Para el 17,4% la crisis se tradujo en menos encargados a agencias y colaboradores externos; el 15,1% advirtió una reducción de personal en el departamento y otro 15,1% que disminuyeron proyectos y acciones.

Gráfica 3. Percepción del impacto de la crisis en la comunicación, en %. Elaboración propia.

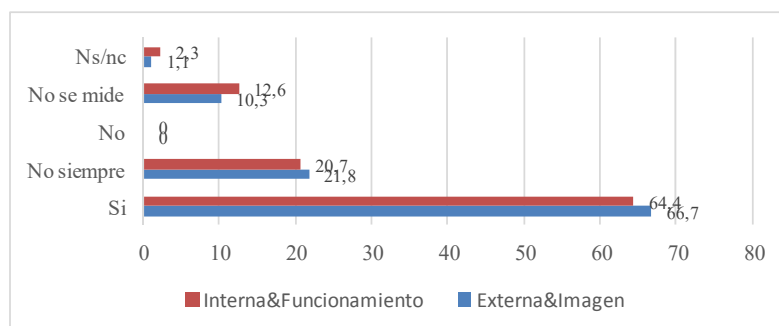


Cerca de la mitad (45,35%) cree que los recursos de comunicación se van a mantener igual en los próximos años. Los que consideran que aumentará representan el 19,77% frente al 3,49% que cree que disminuirá. Uno de cada tres (31,39%) no se pronuncia.

4.9. Evaluación de la eficacia de gestionar comunicación

Es curioso observar como dos de cada diez (21,8%) afirman que no siempre las acciones de comunicación externa se traducen en una mejoría de la imagen de la institución o que la comunicación interna no siempre influye en un mejor funcionamiento de la entidad (20,7%). Además, el 10,3% afirma que nunca han hecho una medición para conocer ese impacto en públicos externos y el 12,6% que no se ha medido la influencia de la comunicación interna en el funcionamiento de la organización. Es beneficiosa para más de un 64% en ambos casos (66,7%, externa y 64,4%, interna).

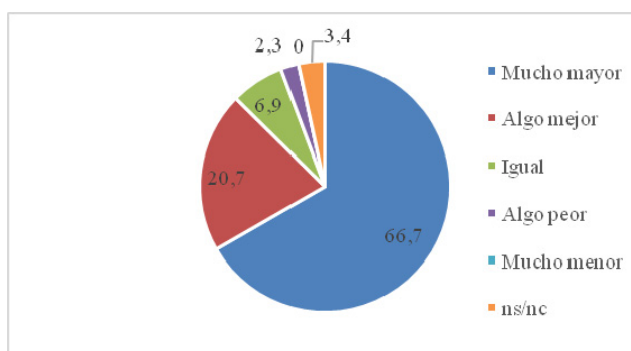
Gráfica 4. Percepción del impacto de la comunicación externa en la imagen y de la interna en el funcionamiento de la organización, en %. Elaboración propia.



La evaluación de la importancia el impacto de la comunicación como clave en el éxito de una organización no es, sin embargo, unánime. Para el 43,7% es un factor decisivo, para el 31% una parte importante y para el 20,7% solo una herramienta complementaria. Nadie afirma que no influye nada y solo el 1,1% dice que no es decisiva.

La reformulación del enunciado hace que las respuestas varíen. Cuando no se relacionan directamente éxito y acciones de comunicación, sino que se pregunta cuanto contribuye la estrategia de comunicación a la estrategia general de la entidad el 78% afirma que mucho (26,4%) o bastante (50,6%) y el 13,8% afirma que poco (11,5%) o nada (2,3%).

Gráfica 5. Valoración de la evolución de la comunicación organizacional, en %.
Elaboración propia.



La gestión de la comunicación “con conciencia”, es decir, transparente, responsable y veraz escuchando proactivamente a los *stakeholders* solo es reconocida como una práctica habitual en el 8,1% de las organizaciones.

Globalmente, la consideración sobre la actividad es positiva ya que cuatro de cada cinco (87,4) creen que la gestión de la comunicación es ahora mucho (66,7%) o algo (20,7%) más importante que hace cinco años. Para el 6,9% la consideración no ha cambiado y solo el 2,3% afirma que ha empeorado.

5. Conclusiones.

La gestión de la comunicación en las instituciones es una actividad mayoritariamente realizada por mujeres (57%), aunque los responsables del departamento o área en la que se inscribe siguen siendo mayoritariamente hombres. El perfil de los entrevistados aproxima a un gestor con formación en Periodismo (63,21%), entre 40 y 49 años (41,4%) y una retribución bruta anual inferior a 40,000 euros (71,3%). Trabaja como responsable (26,8%) de un departamento específico de comunicación (53,63%). La identificación del gestor de comunicación como *dircom* es minoritaria, solo el 10,14%, un porcentaje menor al de los que aseguran que son jefa o jefe de prensa (15,94%).

Offline y *online* comparten protagonismo en las cargas de trabajo habituales, pero también en la selección de las tareas que se consideran más relevantes, pero ocho de cada diez dicen que la actividad más relevante que realizan son las relaciones con los medios de comunicación y seis de cada diez señalan la gestión de las redes sociales.

Al mirar al futuro, se mantiene ese protagonismo compartido ya que ambas actividades se señalan como las que serán más relevantes dentro de cinco años, aunque alteran el orden: primero, gestión de redes sociales y después las relaciones con los medios de comunicación. La tendencia es que se mantenga el peso del producto audiovisual como soporte de difusión de contenidos corporativos.

En general, hay todavía un aparente equilibrio entre acciones *offline* y *online*, aunque la balanza ya comienza a inclinarse hacia los entornos en la red.

Las redes sociales son el soporte preferido para la difusión de mensajes de la organización, aunque casi empatadas con los soportes tradicionales. Prefiere Facebook el 88,37%, la prensa impresa el 86,05%, la web el 84,88% y la radio el 75,58%. Los datos pueden entenderse como un refuerzo del equilibrio *on/offline* y, también, la resistencia de los soportes tradicionales a ceder definitivamente el testigo a los medios *online*. Las relaciones informativas con los medios de comunicación siguen siendo la actividad más frecuente en los equipos de gestión de la comunicación. Casi 9 de cada 10 las incluye en sus tareas habituales. En la lista, los siguientes puestos ya se refieren mayoritariamente a entornos *online*: gestión de redes sociales, eventos, gestión de la web o del blog y creación de la página web o del blog corporativo. Vídeo corporativo o de marca, diseño gráfico, organización de eventos corporativos y creación de páginas web o blogs son las acciones de comunicación que se externalizan con más frecuencia.

En esas tareas de relaciones informativas, las notas de prensa siguen gozando de buena salud. Son herramienta de uso frecuente (más de cuatro días por semana) en más de la mitad de los casos y ninguna organización asegura que la haya dejado de utilizar.

La realización de eventos como herramienta para la gestión de la comunicación se perfila como una de las actividades más recurrentes ya que está entre las tareas habituales del equipo de comunicación de las organizaciones y, también, entre aquellas para las que habitualmente se recurre a la contratación de asesorías o colaboradores externos.

Protocolo sigue siendo una de las actividades menos valoradas, aunque se trata de un ámbito (institucional) de uso y aplicación frecuente. Mecenazgo es otro punto débil. No está en las prácticas relevantes actuales ya que nadie lo señala en un listado de respuesta abierta.

Los públicos externos son claramente prioritarios para los gestores de comunicación. A ellos dedica más del 50% de su presupuesto el 61,04% de las organizaciones frente a solo un 3,9% que señala que la mitad o más de sus recursos se destinan a gestionar relaciones con los públicos internos.

Las referencias a comunicación interna son dispares. Se sitúa como actividad habitual en una de cada cuatro entidades, lo que evidencia un amplio margen en el que se considera gestión secundaria (tres de cada cuatro). Solo se marca como actividad que será relevante dentro de cinco años para dos de cada diez entrevistados. Es sorprendente la aparente falta de capacidad de reacción hacia una

demanda cada vez más notable de las organizaciones al vincular la gestión de la comunicación informativa, de pertenencia y normativa a los departamentos que gestionan comunicación. Sería interesante investigar si la titularidad de la organización influye en la consideración de la importancia de la gestión de la comunicación interna, el papel de los públicos internos como embajadores externos y su influencia en el clima laboral y, por extensión, la productividad. El correo electrónico es la herramienta más usada, seguida de la web, el tablón de anuncios y la cartelería impresa. Es significativo que todas ellas sean herramientas de comunicación mediada y no de trato directo con el público. Además, sorprende que se ubiquen tres redes generalistas (*Facebook*, *Twitter* y *YouTube*) entre las herramientas internas más usadas y que el uso de la web sea más frecuente que el de una intranet.

La crisis económica de los últimos años ha influido sobre la gestión de la comunicación provocando reducciones de presupuesto y de personal. Aun así, uno de cada cuatro sostiene que el impacto ha sido imperceptible. Las previsiones son positivas ya que casi la mitad estima que los recursos económicos que se destinan a comunicación se mantendrán igual el próximo año y dos de cada diez creen que aumentarán.

Entre las carencias detectadas destaca la ausencia de plan de comunicación y de un plan de comunicación de crisis (comunicación preventiva). También falla la investigación de acciones y resultados como una actividad frecuente. Casi cinco de cada diez no investigan nunca para definir objetivos, para fundamentar sus estrategias, para medir la eficacia de sus acciones de comunicación, para identificar los públicos relevantes ni para seleccionar los medios o soportes más adecuados al ejecutar acciones.

La formación es otro de los puntos débiles que evidencia la investigación. Las áreas que se señalan como preferentes para reforzar la capacitación con acciones formativas de mejora se decantan hacia el manejo de entornos *online* y la planificación de las acciones a desarrollar a cursos en entornos digitales, manejo de redes y planificación y diseño de estrategias.

En cualquier caso, el auto diagnóstico sobre la efectividad de la gestión de comunicación es positivo en, al menos, tres de cada cuatro organizaciones para mejorar la imagen de la entidad y el funcionamiento de la misma. Dos de cada tres afirman que la estrategia de comunicación influye mucho o bastante en la estrategia global de la organización y nueve de cada diez se muestran convencidos de que la imagen social de la comunicación mejoró en los últimos cinco años.

6. Referencias bibliográficas

- Almansa, Ana (2006): "Gabinetes de comunicación: estudio sobre su presencia en las organizaciones". *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*, 34, 223-237.
- Almansa, Ana (2011): *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación: La dirección de comunicación en la actualidad*. Zamora/Sevilla: Comunicación Social.
- Andrade, Horacio (2005): *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Oleiros, Netbiblo.

- Argenti, Paul; Howell, Robert A. & Beck, Karen A. (2005): "The strategic communication imperative". *MIT Sloan Management Review*, 46 (3), 83-89.
- Ayuso, Silvia; Rodríguez, Miguel Ángel; y Ricart, Joan Enric (2006): "Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation". *Corporate Governance*, 6, 4, 475-490.
- Balani, Naveen (2016): *Enterprise IoT: A Definitive Handbook*. Rajeev Hathi editor. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Bandsuch, Mark; Pate, Larry & Thies, Jeff (2008): "Rebuilding stakeholder trust in business: an examination of principle-centered leadership and organizational transparency in corporate governance". *Business & Society Review*, 113 (1), 99-127.
- Baum, Hereb (2004): *The transparent leader: How to build a great company through straight talk, openness, and accountability*. New York, Harper Business.
- Bauman, Zygmunt (2003): *Modernidad líquida*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica
- Berger, Bruce & Reber, Bryan H. (2006): *Gaining influence in public relations. The role of resistance in practice*. Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.
- Burchell, Jon & Cook, Joanne (2008): "Stakeholder dialogue and organisational learning: changing relationships between companies and NGOs". *Business Ethics: A European Review*, 17 (1), 35-46.
- Burgueño, José Manuel (2016): *Comunicación institucional para periodistas: Manual práctico de comunicación y relaciones públicas*. Barcelona, Editorial UOC.
- Busto Salinas, Lorena (2013): "Trascendencia de los gabinetes de comunicación en la práctica periodística. El caso concreto de la nota de prensa". *Historia y Comunicación Social*, 18 (Especial Diciembre), 601-612.
- Campillo Alhama, Conchi (2010): "Comunicación política y administración municipal. Una propuesta de modelo estructural". *Pensar la publicidad*, 4 (1), 45-62.
- Caro, José; Luque, Ana y Zayas, Belén (2014): "Aplicaciones tecnológicas para la promoción de los recursos turísticos culturales". En *XVI Congreso Nacional de Tecnologías de la Información Geográfica*. Alicante. [Recuperado el 12 de julio de 2015, de <http://goo.gl/2Svq6l>]
- Castillo, Antonio y Almansa, Ana (2004): "La estructura y el funcionamiento de los gabinetes de comunicación en España". *Anagramas*, 2 (4), 47-62.
- Costa, Joan (2014): *El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona, Ed. Costa Punto Com, S.L.
- Costa-Sánchez, Carmen (2014): "Las singularidades del medio móvil: integración multimedia, personalización, geolocalización y participación. Estudio de su presencia en las apps de la prensa española". *Palabra Clave* 17 (3), 672-694. Doi: 10.5294/pacla.2014.17.3.5.
- Apolo, Diego; Báez, Valerie; Pauker, Lizeth; y Pasquel, Gabriela (2017): "Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica". *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 521-539. Doi: 10.4185/RLCS-2017-1177
- European Communication Monitor (2009): La situación de los profesionales de relaciones públicas y comunicación estratégica en Europa y en España. Análisis comparado del European Communication Monitor 2009. <http://www.communicationmonitor.eu/>
- García Orosa, Berta y Vázquez Sande, Pablo (2012): "Los gabinetes de prensa institucionales de los ayuntamientos españoles en internet". *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 18, especial octubre, 405-412. Madrid, Ediciones Complutense.
- González-Aldea, Patricia (2014): "La comunicación digital en Aragón. Antecedentes, estado actual y tendencias". *Comunicar*, 22, 43, 237.

- Grunig, James E. (2000): "Collectivism, collaboration, and societal corporatism as core professional values in public relations". *Journal of Public Relations Research*, 12 (1), 23-48.
- Grunig, James E. & Hunt, Tood (2003): *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona, Gestión 2000. [Traducción de Managing Public Relations, 1984]. Orlando-Florida, Harcourt Brace Jovanovich.
- Gutiérrez García, Elena (2010): "Gobierno corporativo y comunicación empresarial: ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España?". *Palabra Clave*, 13 (1), 147-160.
- Gutiérrez García, Elena (2006): *Comunicación institucional financiera*. Pamplona, Eunsa.
- Kotler, Philip (2011): *Marketing 3.0*. Madrid, Lid editorial.
- Lauzen, Martha & Dozier, David (1992): "Missing link: the public relations manager role as mediator of organizational environments and power consequences for the function". *Journal of Public Relations Research*, 4 (4), 205-220.
- Martínez-Solana, M^a Yolanda (2004): *La comunicación institucional: análisis de sus problemas y soluciones*. Madrid, Fragua.
- Mason, Chris; Kirkbride, J.; and Bryde, David (2007): "From stakeholders to institutions: the changing face of social enterprise governance theory". *Management Decision*, 45 (2), 284-301.
- Matilla, Katy y Marca, Guillem (2011): "La función estratégica del Dircom en España en 2010". *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1 (2), 11-23.
- Míguez, María Isabel (2010): *Los públicos en las relaciones públicas*. Barcelona, UOC.
- Molina Cañabate, Juan Pedro (2011): *Introducción a la comunicación institucional a través de Internet*. Madrid, Grupo 5.
- Mora, Juan Manuel (2009): *10 ensayos de comunicación institucional*. Pamplona, Colección Biblioteca dircom, Eunsa.
- Morales, Francisca & Enríque, Ana M^a (2007): La figura del dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*, 35, 83-93.
- Muelas Navarrete, Pedro (2015): "De fuente corporativa a diario digital: la adaptación de la comunicación corporativa a Internet en la Comunidad Valenciana". *Revista Dígitos*, 1, 199-210.
- Murphy, Priscilla (1991): "The limits of symmetry: a game theory approach to symmetric and asymmetric public relations". *Public Relations Research Annual*, 3, 115-131.
- Mut Camacho, Magdalena (2006): "El director de comunicación, perfil de una nueva figura". En FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Año II, Número 5, Mesa VII, pp. 3-23 <http://www.fisec-estrategias.com.ar/> ISSN 1669- 4015
- Mut Camacho, Magdalena (2011): "El director de comunicación del cambio". *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2 (1), 107-118.
- Post, James E.; Preston, Lee E.; & Sachs, Sybille (2002): *Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth*. Stanford, Stanford Business Books.
- Saladrigas Medina, Hilda (2005): "Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos". *Revista Latina de Comunicación Social* (60): <https://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.pdf>.
- Tilson, Donn James & Saura Pérez, Pilar (2003): "Public relations and the new golden age of Spain: a confluence of democracy, economic development and the media". *Public Relations Review*, 29 (2), 125-143.

- Túñez López, Miguel (2012): *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Sevilla/Zamora, Comunicación Social.
- Túñez López, Miguel (2015): "Modelo de simetría interactiva en Comunicación Organizacional". *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6 (2), 5-7 Doi: 10.14198/MEDCOM2015.6.2.14
- Túñez López, Miguel y Altamirano, Verónica (2016): "A simetría interativa na Comunicação Organizacional". En Túñez López, Miguel y Costa-Sánchez, Carmen (Eds.): *Interação organizacional na sociedade em rede. Os novos caminhos da comunicação na gestão das relações com os públicos*. En *Cuadernos Artesanos de Comunicación*, 102, 13-20. La Laguna (Tenerife).
- Túñez López, Miguel y Sixto García, José (2011): "Redes sociales, política y Compromiso 2.0: La comunicación de los diputados españoles en Facebook". *Revista Latina de comunicación social*, 66:
http://www.revistalatinacs.org/11/art/930_Santiago/09_Tunez.html
- Weil, Pascale (1990): *La Comunicación Global. Comunicación Institucional y de Gestión*. Barcelona, Paidós.

José Miguel Túñez López es Profesor titular de Comunicación Organizacional en la Universidade de Santiago de Compostela. Miembro del grupo de investigación *Novos Medios*. Investiga sobre Gestión de la Comunicación, Comunicación de crisis y Comunicación online.

Carmen Costa Sánchez es Profesora Contratada Doctora Interina en el Departamento de Sociología y Ciencias de la Comunicación UDC. Profesora de Comunicación Corporativa en el Grado en Comunicación Audiovisual de la UDC. Entre sus líneas de investigación destacan la Comunicación Corporativa audiovisual y nuevos medios.

María Isabel Míguez González es Profesora titular en el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Vigo. Coordinadora del grupo de investigación en comunicación para el servicio público SEPCOM. Docente de las materias "Dirección de comunicación" y "Teoría y práctica de las relaciones públicas".